

희년의료공제회와 모기관 거버넌스의 특성 및 시사점



· 조직 분리 계기를 통해 다음세대 반석 마련으로 나아가기 ·

희년의료공제회와 모기관 거버넌스의 특성 및 시사점



· 조직 분리 계기를 통해 다음세대 반석 마련으로 나아가기 ·

목 차

I. 서문	
1. 연구개요	1
2. 연구내용	1
II. 문헌검토: 사례와 주제	
1. 사례: 희년의료공제회	3
2. 주제1: 비영리 이사회 거버넌스	5
3. 주제2: 비영리 조직의 분리와 관계	10
III. 설문과 면접: 현장의 인식과 의견	
1. 조직에 관한 견해	11
2. 이사회에 관한 견해	12
3. 조직 분리를 둘러싼 경험과 인식	14
4. 조직의 발전을 위한 과제	15
IV. 사례의 분석과 이해	
1. 거버넌스 구조: “서로 같이 돌보게”	16
2. 조직 분리라는 새로운 계기: ‘하나님의 것’과 ‘가이사의 것’의 균형	18
3. 이사회의 역할: “스스로 세우는”	20
V. 결론	23
참고문헌	25

I. 서문

1. 연구개요

최근 비영리 조직의 거버넌스, 그중에서도 대가 없이 자발적으로 실무진과 논의하면서 조직운영과 사업에 관해 책임 있는 의사결정을 수행하는 주체인 이사회 관련 거버넌스의 중요성이 부각되고 있다. 아울러 관련된 학술적·사회적 논의가 심화되면서, 이사회 거버넌스에 관한 일반론적 논의를 넘어 구체적인 조직의 유형이나 조직의 조건, 리더십의 특성에 따른 이사회 거버넌스의 양상이나 바람직한 지향에 관한 논의로 발전되고 있다.

이런 현상과 관련 논의의 흐름 속에 본 연구는 기독교를 배경 가치로 외국인 근로자 의료지원 활동을 전개하는 ‘희년의료공제회’를 사례로 이사회 거버넌스를 논의하고자 한다. 사례 선정은 본 연구를 주관하는 ‘재단법인 빈손채움’(이하 빈손채움재단) 비영리거버넌스연구소가 최근 꾸준히 진행하고 있는 다양한 비영리 조직의 이사회 거버넌스에 관한 연속된 사례연구의 일환으로 이루어졌다. 또한 최근 희년의료공제회가 모기관인 ‘(사)국제민간교류협회’로부터 조직이 분리되었는데, 이와 같은 조건에서 나타나는 이사회 거버넌스의 특성을 이해하는 데 유용한 사례라는 점도 고려했다.

이에 따라 본 연구의 목적은 희년의료공제회와 모기관의 관계에서 보이는 리더십 유형과 거버넌스 특성을 탐색하고, 이를 통해 유사한 상황에 놓인 비영리 단체의 이사회 거버넌스와 관련된 논의와 실천의 발전에 기여하고자 한다. 이러한 목적 아래 본 연구는 빈손채움재단 비영리거버넌스연구소가 주관하고 외부 연구진인 성공회대학교 사회과학연구소 조철민 연구위원이 책임연구를, 빈손채움재단 김경수 상임이사 겸 공익경영센터 대표와 비영리거버넌스연구소 김지숙 연구원이 각각 공동연구를 맡아 진행했다. 연구 기간은 2022년 8월부터 2022년 10월까지였다.

2. 연구내용

본 연구는 희년의료공제회의 거버넌스 특성을 이해하기 위해 우선 해당 조직의 내부 문서들에 대한 검토를 진행했다. 이를 통해 희년의료공제회의 개괄적인 연혁과 조직구조, 주요사업에 관해 파악하는 한편, 최근 이루어진 조직 분리를 둘러싼 변화들을 중점적으로 살펴봤다. 아울러 사례분석에 도움이 되는 비영리 조직 거버넌스에 관한 선행논의에 대한 검토도 이뤄졌다. 이를 통해 비영리 거버넌스에 관한 접근들, 특히 조직 분리

와 관련된 논의 및 비영리 조직 이사회의 역할과 유형 등에 관한 실천적 논의들, 그리고 비영리 조직 거버넌스에 관해 최근 제기되는 이슈들을 차례로 살펴봄으로써 사례분석에 필요한 지적 자원을 마련할 수 있었다.

좀 더 구체적인 양상을 파악하기 위해 희년의료공제회 구성원들의 의견을 청취하는 과정도 거쳤다. 먼저 이사진 중 이사장과 상임이사, 실무진 중 사무처장과 사무국장을 대상으로 하는 인터뷰(interview)를 진행했다. 이사장 인터뷰는 서면으로 이뤄졌고, 나머지 대상자들의 경우에는 희년의료공제회 사무실 방문하여 대면면접을 진행했다. 아울러 인터뷰에 참여하지 않은 이사진을 대상으로 설문조사를 실시했다. 총 6명의 이사 중 5명이 설문에 응답했다. 설문대상자가 많지는 않았지만 설문과 면접의 상호보완적 기능을 통해 의미 있는 의견들을 접할 수 있었다. 인터뷰와 설문을 통해 파악한 내용은 희년의료공제회 △조직에 관한 견해 △이사회에 관한 견해 △조직 분리를 둘러싼 변화에 관한 견해 △희년의료공제회 발전을 위한 제언 등으로 구성했다.

문헌검토와 의견수렴 과정을 종합하면서 희년의료공제회 거버넌스에 관한 사례분석이 이뤄졌다. 사례에 관한 분석은 희년의료공제회 거버넌스 구조의 특성으로서 자매단체 간 연결과 협력, 조직 분리를 통해 떠오른 목적사업과 제도적·사회적 기준 준수 사이의 균형에 관한 이슈, 그리고 조직 분리 이후 설정되는 희년의료공제회의 자생성과 지속가능성 강화의 과제 등 세 가지 주제로 나누어 논의했다. 논의 말미에서는 사례에 대한 분석을 통해 도출되는 희년의료공제회의 발전과 거버넌스에 관한 간략한 시사점과 제언을 정리해 제시했다. 끝으로, 희년의료공제회를 탐색하는 한 사람의 연구자로 시작해 이제는 공제회를 응원하는 익명의 후원자로 변모하는 과정에서 겪은 경험을 토대로 의견을 제시했다. 이 연구가 희년의료공제회의 발전에 조금이라도 기여할 수 있기를 바라면서 글을 열고자 한다.

II. 문헌검토: 사례와 주제

1. 사례: 희년의료공제회

1) 걸어온 길

희년의료공제회는 1991년 창립돼 현재까지 기독교 정신을 바탕으로 외국인 노동자·이주민을 옹호하고 지원하는 활동을 펼쳐 온 ‘희년선교회’를 모태로 한다.¹⁾ 희년선교회는 창립 이후 희년놀이방과 외국인 노동자 공동체 모임을 운영하는 한편, 1993년 최초로 외국인노동자피난처, 재한외국인선교교회 등 유관단체들과 함께 정부의 이주노동자 정책에 항의하는 시위를 벌이는 등 외국인 노동자를 지원하는 활동을 주요사업으로 설정했다(윤환철 2008, 37). 1993년에는 외국인 의료지원 활동을 위해 ‘희년무료진료소’가 개소되었는데, 이것이 희년의료공제회의 연원이다. 이후 1995년 외국인 의료지원 활동의 체계적 추진을 위해 ‘희년의료공제회’가 설립되었는데, ‘희년선교회’와 ‘한국누가회’ 소속 의료인들이 함께 설립을 추진했다. 의료공제회는 외국인들을 위한 무료진료 제공과 함께 외국인들이 월정액의 회비를 납부하고 이를 토대로 긴급한 의료비를 지원할 수 있도록 하는 상호부조 체계를 지향한다(정춘자 2013, 53).

희년의료공제회는 1999년 제정된 비영리민간단체지원법에 근거해 2000년 비영리민간단체 등록(보건복지부 소관)과 사업자등록이 이뤄졌고, 사업의 확대와 조직의 공신력 확보의 필요성이 제기되면서 법인화도 추진됐다. 하지만 소관부처를 설정하는 문제에 있어 보건복지부와 외교통상부가 서로 미루는 과정이 이어지면서 법인화는 무산됐다(윤환철 2008). 이후 2003년에는 희년선교회를 토대로 포괄적인 국내 체류 외국인 보호와 본국과의 다양한 민간교류 활동을 전개하기 위해 ‘(사)국제민간교류협회’를 창립하고,²⁾ 희년의료공제회는 협회 산하의 사업단위로 편재됐다. 현재 서울에 위치한 본부가 자체 진료와 함께 의료 자원봉사자, 기부자와 후원자, 공제회 회원관리 등을 담당한다. 아울러 각 지역에는 본부와 협약을 맺고 외국인 의료지원활동을 하는 지부(교회, 선교단체, 외국인 지원센터 등이 역할 수행)와 2·3차 진료를 맡아 줄 협력의료기관 등 광범위한 네트워크를 포함하며, 조직을 구성하는 이해관계자에는 실무진과 이사진, 자원봉사자, 공제회 회원과 후원회원과 후원기관 등이 포함된다.

희년의료공제회의 설립목적은 “기독교 정신을 기반으로 외국인 근로자에게 의료 서비스

1) 희년선교회 누리집(<https://jubileekorea.tistory.com/94?category=1034307>).

2) (사)국제민간교류협회(<http://jubileekorea.org>).

스를 제공하여 외국인 근로자의 건강한 삶을 증진”시키는 것이며, 이를 통한 “그리스도인으로서 사회적 책임 실천”을 미션으로 설정하고 있다. 미션과 목적의 실현을 위한 사업에 있어서는 수차례의 무료진료소 확장 이전과 진료 영역의 확대, 사회복지공동모금회를 통한 현대자동차그룹의 지정기탁 후원(2003년부터 현재까지), 이랜드 그룹의 아시안 미션 후원, 다문화가정 의료비 지원사업 후원(2013년), 코로나19 지원사업(2020년) 등이 이루어졌다. 이를 통해 2003년 아산사회복지장 의료봉사상을 수상했으며, 2019년 강원도청과 외국인 계절 근로자 의료지원 사업을 위한 업무협약 체결 등의 성과를 거두기도 했다. 공제회의 주요 사업영역은 다음과 같다.

〈표 1〉 희년의료공제회 주요 사업영역

사업영역	주요내용
무료건강검진	○ 외국인 근로자들의 질병 예방과 조기 발견을 위해 연 1~2회 정기 건강검진 실시(코로나19 시기 중단) ○ 이랜드클리닉 후원 건강검진 진행(코로나19 시기 중단)
무료진료소	○ 외국인근로자 및 자녀, 유학생, 난민, 다문화가정 진료 - 진료과목: 내과, 치과, 한방, 신경과, 이비인후과, 산부인과, 안과, 통증클리닉, 신경외과, 정형외과 - 검사항목: 혈액, 심전도, 심초음파, 복부초음파, 위내시경, 자궁경부암, 산부인과초음파
의료공제회원 의료비 지원	제도권 내에서 의료혜택을 받기 어려운 외국인들을 위한 상호부조 형식의 의료보험제도로, 회원 가입한 외국인을 대상으로 50% 의료비 지원과 협력병원을 통한 저렴한 진료 제공
응급의료비 지원	불의의 사고나 예기치 않은 질병으로 조속한 치료가 필요하거나 고액의 치료비를 감당하기 어려운 경우, 응급의료비 지원(현대자동차 그룹, 이랜드 아시안 미션의 후원 기반)

출처: 희년의료공제회 누리집(<http://jubileemedical.org>).

2) 최근의 변화

희년의료공제회 초창기에 희년선교회(대표 이문식 목사, 총무 강명규)의 조직적 울타리 안에 존재했다. 1993년 희년선교회 이사회(이사장 홍정길 목사, 실행위원장 이만열 장로, 후원회장 손봉호 장로)가 신설되고, 이를 통해 조직의 운영과 사업에 관한 의사결정이 이루어졌다. 이후 1995년 희년의료공제회가 설립되면서 초대 대표로 이만열 장로가 취임하고, 공제회 운영과 사업에 관한 사항을 심의하는 이사회가 구성됐다.

이후 외국에 파견되는 선교사들을 위한 지원과 외국인 보호와 교류사업이 확대되면서 2003년 (사)국제민간교류협회가 창립됐다. 본래 희년의료공제회를 법인화하기 위한 시도도 있었지만, 담당부처인 보건복지부와의 업무협약이 원활하게 이루어지지 않은 결과로

협회 창립이 추진됐다. 이에 따라 희년의료공제회의 사업은 외형적으로 협회의 여러 사업단위 중 하나로 편재됐다. 내부적으로는 희년선교회 이사회를 통해 기독교적 토대와 사업의 큰 방향에 관한 논의가 이루어지고, 희년의료공제회 이사회는 주로 의료봉사 활동에 참여하는 의료진으로 구성돼 의료활동 추진에 관한 논의를 하는 방식의 역할 분담이 이루어졌다. 한편 (사)국제민간교류협회와 희년의료공제회는 각기 이사회를 구성·운영하지만, 재정은 통합·운영해 왔다. 희년의료공제회 관련 회계 계정과 다른 사업 관련 계정의 구분은 있었지만, 한 사람의 담당자가 회계업무를 담당하고 공제회 사업에 대한 기부·후원에 대한 소득공제 등의 행정적 처리는 국제민간교류협회 명의로 이루어졌다.

공제회와 협회가 조직적·재정적으로 통합 운영된 시기가 오랫동안 이어지다가, 최근 들어 비영리 단체에 관한 정책환경이 변화하면서 공제회의 조직 거버넌스도 변화의 계기가 조성됐다. 2018년 오랜 시간 수고해 온 이만열 초대 대표에서 제2대 정현구 대표로의 이·취임이 이루어졌는데, 이 과정에서 희년의료공제회는 사업자로 등록된 별도 기관이므로 (사)국제민간교류협회와 재정을 분리·운영해야 한다는 관할 세무당국의 지적이 제기됐다. 이에 희년선교회는 소위원회를 구성해 대응 방안을 논의한 끝에 두 조직의 분리를 결정했다. 이에 따라 (사)국제민간교류협회 이사회를 개최해 협회와 공제회의 조직과 재정 분리를 의결하고, 희년의료공제회 이사회 역시 같은 결정을 내림으로써 2019년 1월 (사)국제민간교류협회와 희년의료공제회의 재정이 공식적으로 분리됐다.³⁾ 이후 희년의료공제회 이사회는 기존 의료인 중심의 구성에서 희년선교회와 (사)국제민간교류협회와의 이사진 교차 임명을 통해 세 기관 간 기독교 정신의 공유와 상호협력을 유지할 도모하는 한편, 조직경영에 전문성을 지닌 이사진을 보강하는 방식으로 재편했다. 협회와 공제회 대표를 겸직해 온 정현구 대표의 뒤를 이어, 2021년 12월에는 제3대 이문식 대표(이사장)가 취임해 현재에 이르고 있다.

2. 주제1: 비영리 이사회 거버넌스

1) 학술적 논의들

최근 들어 국내에도 비영리 부문에 관한 연구와 실천적 논의들이 제법 축적됐지만, 비영리 이사회에 관한 논의는 아직 미흡한 것이 현실이다. 주로 2000년대 들어 비영리 이사회에 관한 논의가 시작된 것으로 파악된다. 학술적 논의의 경우, 2001년 최초의 연구보고서가 제출된 이래 사회복지, 사립대학, 문화 등 영역별 비영리 이사회의 운영 현황에 관한 논의와 구체적인 사례연구가 주를 이루는 가운데, 비영리 이사회에 관한 포괄적

3) 희년의료공제회 내부자료.

인 내용을 다룬 논의들도 눈에 띈다.⁴⁾ 관련 학술연구의 초창기인 2003년 제출된 비영리 단체 지배구조와 이사회에 관한 논의를 따르면, 우리 사회의 경우 비영리 단체의 사업방향과 계획에 관한 의사결정을 내리는 막중한 책임을 이사회가 지닌 반면에, 이사들의 경험과 책임의식 등이 취약한 현실을 지적하고 있다. 이를 극복하기 위해 비영리 단체 이사의 역할과 의무에 대한 명확한 이해, 이사회에 대한 감사 기능, 비영리 단체에 대한 정부의 감독 기능 강화 등의 과제를 제시했다(정구현 2003).

이후 포괄적인 연구가 한동안 없다가 최근 비영리 조직과 관련한 사회적 이슈들이 제기되면서, 관련 연구가 다시 이루어지고 있다. 김정연(2022)은 비영리 법인 이사회 운영 실태를 파악하고 개선방안을 제시하고 있다. 먼저, 이사회 구성과 운영에 있어 전문성과 출신 배경의 다양성이 강화될 필요가 있으며, 출연자나 상임이사 등 일부 구성원의 영향력이 과도하거나 형식적인 소통에 그치지 않도록 하고, 이사들의 책임과 의무에 대한 명확한 규정과 교육을 강화하는 것이 필요하다고 제안한다. 안성진과 이창민(2022)은 비영리 법인 지배구조에 관한 실증적 분석을 통해 이사회 개최 횟수나 역할에서의 미흡함, 이사 구성의 성별과 연령에의 불균형 등을 지적하고 있다. 이로써 관련 연구의 초창기인 2000년대 초반과 비교해 획기적인 진전이 이루어지지 않았음을 알 수 있다.

2) 실천적 논의들

국내 학술적 논의들이 주로 비영리 이사회 운영 현황을 분석하는 데 집중하는 사이, 비영리 영역 현장에서 이사회와 거버넌스를 어떻게 효과적으로 운영할 것인가에 관한 실천적 논의들도 나타났다. 이런 실천적 논의를 살펴볼 때, 일찍이 비영리 영역이 발달한 외국의 논의들을 번역하고 소개하는 것들이 주를 이루며, 국내의 자생적 논의들은 아직 활성화되지 않은 것으로 보인다. 외국의 비영리 이사회와 거버넌스 논의가 우리 실정에 부합하지 않는 경우도 적잖이 있지만(노연희 2003, 357), 학술적 연구에 비해 풍부한 논의를 제공하기도 한다.

실천적 논의들의 기초를 이루는 주제는 주로 ‘이사회는 어떠한가’ 하는 이사회 역할에 대한 원칙에 관한 것이다. 미국의 비영리 관련 싱크탱크인 인디펜던트 섹터가 펴낸 고전적인 지침은 비영리 조직운영의 기본적인 원칙을 33개의 명제 형태로 정리해 제시하고 있는데, 이 중 13개가 이사회와 관련된 것이다(인디펜던트 섹터 2020).

4) 최초의 학술논문은 다음을 참조. 강철희·김희성 2001.

- 원칙 9 비영리단체의 이사회는 단체의 설립 취지를 구현하고 사업을 수행할 수 있도록 정기적으로 모여야 합니다.
- 원칙 10 비영리단체의 이사회는 이사 구성원의 수와 구조를 정하고, 정기적으로 이를 재검토해야 합니다.
- 원칙 11 비영리단체의 이사회는 다양한 배경과 경험, 그리고 단체의 목적을 구현하는 데 필요한 조직 역량 및 재무 능력을 갖춘 사람들로 구성되어야 합니다.
- 원칙 12 통상 3분의 2를 넘는 절대다수의 이사들은 서로 특수 관계가 없어야 합니다.
- 원칙 13 이사회는 단체의 최고책임자를 선임·감독하며 매년 그 성과를 평가해야 합니다.
- 원칙 14 유급직원을 둔 비영리단체의 이사회는 동일인이 이사회 의장, 사무총장 및 재무이사를 겸직할 수 없도록 해야 합니다.
- 원칙 15 이사회는 이사들이 자신의 법적 및 윤리적 책임을 인식하고 단체의 사업 내용과 활동 내역을 파악하여 감독 기능을 제대로 수행할 수 있도록 체계적이고 효과적으로 교육하고 소통해야 합니다.
- 원칙 16 이사회 구성원은 최소한 3년에 한 번 이상 자신의 개인별 성과와 자신이 속한 그룹의 성과를 평가하고, 이사가 그 책무를 충실히 수행하지 못해 해촉시킬 때는 투명한 절차를 거쳐야 합니다.
- 원칙 17 이사의 임기와 연임 가능 횟수를 제한하는 제도적 장치를 마련해야 합니다.
- 원칙 18 이사회는 최소한 5년에 한 번 이상 단체의 조직구조와 정관 및 기타 규정을 재검토해야 합니다.
- 원칙 19 이사회는 정기적인 재검토를 통해 단체의 미션과 목표를 재설정하고, 최소한 5년에 한 번 이상 단체의 사업과 목적 및 활동 내역을 평가하여 단체의 목적을 함양하고 재원을 슬기롭게 집행하는 데 만전을 기해야 합니다.
- 원칙 20 이사회 구성원은 이사로서 임무 수행을 위한 필요 경비를 제외하고는 무보수로 활동하는 것이 일반적입니다.
- 원칙 22 비영리단체의 이사회는 산하 단체를 포함해 단체의 자금을 관련 법규에 부합되도록 책임 있게 운용하기 위한 제도적 장치를 강구해야 합니다.

이후 제출된 논의들에서는 이사회의 역할을 몇 가지 주요 항목의 책무 형태로 좀 더 일목요연하게 정리하고 있다. 이런 논의들은 현장에서 이사회 거버넌스의 운영 상태를 점검하는 데 유용한 도구가 된다.

- 비영리 이사회의 기본책무 (제임스 갤빈 2021, 7)**
1. 사명과 목적을 정하라
 2. 최고책임자를 선정하라
 3. 최고책임자를 지원하고 평가하라
 4. 효과적인 계획을 수립하라
 5. 프로그램과 서비스를 모니터하고 강화하라
 6. 재정자원을 적절히 확보하라
 7. 자산을 보호하고 재무를 감독하라
 8. 유능한 사람들로 이사회를 구성하라
 9. 법적·윤리적 결함이 없게 하라
 10. 단체의 공적 위상을 강화하라

- 이사회회의 임무 (에드가 스토에즈 2015)**
1. 목적 정하기
 2. 목적을 달성하는 기획
 3. 위임을 통한 목적 달성
 4. 자원 조달하기
 5. 성과 모니터링 및 평가
 6. 회원에 대한 서비스

최근의 진전된 논의들은 비영리 이사회의 역할을 유형화한 이념형(ideal type) 모델을 제시하고 있다. 이런 시도들은 현장에서 이사회의 거버넌스가 어떤 유형에 속하는지를 직관적으로 파악하는 데 도움을 준다. 제임스 갤빈(James C. Galvin 2021)은 이사회의 역할을 다음 세 가지 유형으로 분류하여 제시한다. 조직을 감독하고, 조직을 어떻게 운영하며, 어떤 목표를 이룰 것인지 결정하는 데 집중하는 ‘관리형 이사회’, 운영상의 결정을 내리기보다는 조직이 이루어야 할 바람직한 결과와 실무자로서 피해야 할 행동을 설명하는 이사회 정책 개발을 위한 ‘협력형 이사회’, 새로운 기회를 만들거나 조직의 생존에 영향을 끼칠 환경 변화에 초점을 맞추는 ‘항해형 이사회’이다. 제레미 발로우(Jeremy Barlow 2015)는 좀 더 분화된 역할 유형을 제시하는데, 여기에는 실무진에게 도움과 조언을 제공하는 ‘자문위원회 모델’, 실무진의 사업추진에 필요한 자원을 동원하는 ‘후원자 모델’, 민주적 의사결정을 통해 조직운동을 책임지는 ‘협력적 모델’, 이사회가 위원회를 구성해 조직을 관리하는 ‘관리팀 모델’, 이사회는 조직운동을 위한 정책을 제시하고 실행은 실무진에 위임하는 ‘정책위원회 모델’ 등이 포함된다.

아울러 이사회 역할에 관한 논의와 연계해 이사회와 실무진이 관계 맺는 방식의 유형화에 관한 논의들도 관심을 이끈다. 에드가 스토에즈(Edgar Stoesz 2015)는 비영리 이사회와 경영진 사이의 관계에 기반해 실무진이 대부분의 기능을 수행하고 이사회는 최소한의 역할을 하는 ‘경영진 중심 모델’, 이사회가 의사결정과 경영을 주도하는 ‘이사회 중심 모델’, 이사회는 비전과 정책을 수립하고 경영진이 실행을 수임하는 ‘협력 모델’로 구분하자고 제안한다. 한편 리처드 P. 채이트와 그의 동료들(Richard P. Chait et al. 2007)은 실무진과의 관계 속에서 이사회의 역할을 단체 내부의 기능적 관리에 중점을 두는 ‘수탁적 관리’, 단체의 방향과 우선순위를 정하는 ‘전략적 관리’, 리더로서 단체의 가치와 의미를 찾아가는 ‘생성적 사고’ 등 3가지 유형으로 구분해 제시한 바 있다. 한편 이사회를 운영 지향에 따라 정책(policy) 지향과 관리(administrative) 지향으로 구분하고, 이를 다시 4가지의 하위 유형으로 나누기도 한다. 여기에는 일반적인 모델로 실무진의 활동을 지원하는 ‘정책형’, 조직운영의 방향에 관한 정책개발에 집중하는 ‘정책 거버넌스형’, 조직운영 실무를 많은 부분 담당하는 ‘실무형’(work), 이사진과 실무진이 함께 운영하는 ‘집단형’(collective) 이사회 모델이 포함된다(Cindy Davidson 2014, 14).

3) 이사회 거버넌스 관련 이슈들

이사회 역할의 기본적 항목과 유형 분류 틀을 제공하는 논의와 함께, 비영리 이사회에 관한 구체적인 이슈에 관한 논의도 이루어지고 있는데, 이는 비영리 현장에서 이사회 거버넌스와 관련해 부딪치는 문제들을 다루는 데 시사점을 제공한다. 비영리 조직도 생애

주기가 있다는 관점은 역사가 긴 조직이 어떤 발전단계에 있는지를 파악하는 것이 의사 결정에서 우선 고려해야 할 조건임을 암시한다. 일반적으로 비영리 조직의 생애주기는 출범(start-up) 단계에서 시작해 성장(growth), 성숙(maturity), 정점을 지나 쇠퇴(decline)가 시작되는 단계를 거쳐 방향전환(turn-around)이 이루어지거나 조직 운영과 활동이 종료(terminal) 되는 단계를 거치게 된다(Kathy Keeley & Tommy Pearce 2021). 조직의 발전단계에 따라 적절한 이사회역의 역할과 거버넌스의 방식을 모색하려는 전략적 노력은 매우 유의미하다.

한편 앞서 살펴본 이사회역의 역할 유형 중 ‘관리형 이사회’, ‘자문위원회 모델’, ‘후원자 모델’, ‘관리팀 모델’ 등은 오랜 시간 비영리 조직들이 형성해 온 비교적 전통적인 역할 모델을 의미한다. 최근 들어 비영리 조직의 환경 또한 빠르게 변화하면서 비영리 조직의 효과적인 대응의 중요성이 높아지고 있고, 이로써 새로운 이사회역의 거버넌스 모델들이 제안되고 있다. 먼저 이사회는 조직의 비전을 명확히 하고, 이를 조직 구성원들이 내면화할 수 있는 데 역량을 집중할 것을 요청하고 있다. 대표적인 논의로 존 카버의 ‘정책 거버넌스’(policy governance) 모델을 들 수 있다. 이에 따르면 이사회는 비영리 조직의 비전을 실현하기 위한 목표를 설정하고 정책을 수립하는 것에 집중한다(존 카버 2021). ‘협력형 이사회’, ‘정책위원회 모델’ 등이 이와 관련이 있다. 정책 거버넌스 모델이 비영리 조직의 존재 이유에 집중하는 반면, 비영리 조직의 지속가능성을 위해 정형화된 정책구조가 아닌 비정형적이고 유연한 접근을 통해 새로운 방향을 제시하는 데 집중하는 ‘적응적 거버넌스’(adaptive governance)가 제안되기도 한다(Kristof van Assche et al. 2022). ‘항해형 이사회’나 ‘생성적 사고’ 등의 모델은 적응적 거버넌스와 연관이 있다.

비영리 이사회가 발전함에 따라 다양한 이슈들이 나타나는데, 이와 관련된 논의들도 이루어지고 있다. 최근 국내외적으로 이사회 구성의 다양성에 관한 논의가 활성화되고 있다. 이는 이사회역의 민주성 확보라는 당위적 의미도 있지만, 비영리 조직을 둘러싼 환경 변화에 대응하기 위한 역량 확보라는 전략적 의미도 담겨 있다. 다양한 이사회 구성이 주는 이점으로는 생각의 교류를 통한 창의성 증진, 이사회역의 관점과 시야의 확장, 비영리 조직의 사회적 영향력 확대, 다양한 이사진을 통한 인적 네트워크 구축 등을 들 수 있다(Joynicole Martinez 2020). 비영리 현장에서는 이사회역의 다양성 확보를 위해 전문가 자원봉사자 풀(pool)을 공동으로 운영하고, 개별 단체들은 이를 통해 이사회역 위원을 영입하는 체계구축도 시도되고 있다(빈손채움재단 공익경영센터 2021, 7).

3. 주제2: 비영리 조직의 분리와 관계

비영리 조직의 분리나 모조직과 산하 조직 간 관계에 관한 논의는 매우 미흡한 상황이지만, 몇몇 비영리 조직의 사례를 통한 연구들이 이뤄진 바 있다. 장승권과 그의 동료들(2007)은 중증장애인다수고용업체의 사회적 기업화 사례를 통해 비영리 법인과 산하 사업단위 창설·운영 방식을 법인 사무국이 사업체의 의사결정권을 갖는 ‘통합형’과 각 사업체에 독자적 의사결정권을 부여하는 ‘분리형’으로 구분한다. 전자의 경우 일관된 전략과 규모의 경제를 도모하는 데 장점을 지니지만, 법인과 사업체 간 의견조율이 어렵고, 사업체의 위기가 전체 조직으로 확산될 수 있는 단점을 지닌다. 후자의 경우 이와 반대되는 장·단점을 지닌다(장승권 외 2007).

조규원(2014)은 NGO⁵⁾와 그것이 설립한 사회적 기업 간 관계에 관한 조사를 수행했다. 설립 방식은 크게 NGO 법인 산하 설립(사업단형)과 별도 독립적인 사회적 기업 설립(독립법인형)으로 나뉘는데, 사회적 기업의 수익성과 사업 위기 시 NGO의 책임성 등에 따라 방식이 결정되는 경향을 보인다. 아울러 모조직인 NGO의 목적성 중시 정도와 사회적 기업의 사업성의 중시 정도는 양자 간 갈등의 소지가 되기도 한다. 아울러 대표의 NGO 활동 경험이 사회적 기업의 거버넌스에서 가장 큰 요인으로 작용하고 있음을 밝히고 있다. 이를 통해 NGO와 그것이 설립한 사회적 기업 간 관계에서 중요한 원리로 책임성과 자율성의 조화, 즉 ‘책임 있는 자율성’을 제안한다.

권용수(2015, 3)는 청소년센터 위탁운영 사례를 통해 모법인(비영리 조직)과 수탁운영 조직 간 관계에 관한 시사점을 도출하고 있다. 특히 모조직과 수탁조직이 역할은 다르지만 동일한 사명을 공유하는 이슈에 초점을 두고 있는데, 수탁조직에 채용된 구성원들이 모법인의 정체성을 공감하지 못하는 경우가 많은 상황을 지적한다. 이로 인해 모법인과 수탁조직의 분리현상이 나타나기도 한다.

오세영(2020, 128, 144)은 원불교를 기반으로 한 종교단체와 그 단체가 운영하는 사회복지법인 간 관계에 관한 논의를 제공한다. 원불교단의 ‘복지사업 전국화’ 정책에 따라 병설 사회복지법인이 증가하면서, 모기관에서 법인 분리나 새로운 법인에 대한 행정적 지원 등이 이루어졌다. 이 중 법인 분리 방식의 경우, 조직 간 갈등과 분절성, 교구장과 법인이사장 겸직으로 인한 법인의 전문성 결여, 법인 산하 시설관리에 대한 업무의 효율

5) 비정부기구(Non government organization: 정부 간의 협정이 아닌, 민간단체가 중심이 되어 만들어진 비정부 국제조직)로, 우리나라에서는 흔히 비영리 조직(Non profit organization: 자체의 이익을 추구하지 아니하고 공익을 목적으로 하는 단체)과 혼용하여 사용한다.

성 저하, 법인의 조직관리 및 인사관리 등에서 많은 문제점을 드러내기도 했다.

이명신(2022)은 최근 조직 재구조화 정책을 추진하고 있는 한국YWCA연합회와 지역의 회원YWCA 간 분리와 조직 거버넌스 구조의 변화에 관한 사례연구 결과보고서를 제출한 바 있다. YWCA는 오랜 역사를 지닌 비영리 단체로 전국에서 활동하는 회원YWCA와 전국적 우산조직인 한국YWCA연합회로 구성돼 있다. 단체의 법적 지위에 관한 관심이 낮았던 시기에 창립돼, 1949년 후원조직인 YWCA후원회가 사단법인으로 등록한 후 오랜 시간 현장조직은 법적 지위가 없는 상태가 유지됐다. 하지만 조직의 규모가 커지고 활동을 다양화하면서 2011년 YWCA연합회의 사단법인화가 이뤄졌고, 2019년부터 회원YWCA들의 법인화를 위한 재구조화 정책을 추진하고 있다. 이 과정에서 YWCA연합회는 재구조화를 위한 맞춤형 교육·상담, 회원YWCA 이사회·사무총장 지원, 법인으로 전환된 회원YWCA 컨설팅 등 적극적인 지원을 하고 있다(이명신 2022).

III. 설문과 면접: 현장의 인식과 의견

1. 조직에 관한 견해

안정화된 조직운영 | 희년의료공제회는 2025년이 되면 30주년이 되는 유서 깊은 단체다. 조직도 생명체처럼 생애주기를 지닌다는 관점은 조직의 건강을 관리하는 데 도움이 된다. 구성원들은 공제회가 공격적으로 사업을 확장하기보다는 “정부가 해야 할 일이지만 손쓰지 못하는 비어 있는 부분”, 즉 이주민의 건강을 돌보는 역할에 시종일관 집중해 왔는데, 진료기회가 부족한 상황에서 소문을 듣고 점점 더 많은 외국인들이 찾아왔다고 말한다. 이런 과정 속에서 공제회 구성원들은 자원봉사로 진료를 제공하는 의료인들, 협진을 위한 협력의료기관, 재정적인 기부자와 후원기관을 모으고 모색하기 위해 말 그대로 “밭로 뛰는” 노력을 기울였다. 그리고 “진료를 받지 못해 억울한 외국인이 더 이상 없는 상황이 되어 공제회가 필요 없는” 상황이 되는 것이 조직의 목표이며, 그간의 노력으로 조직은 “조용하게 꾸준히 성장해 왔다”고 말한다. 희년의료공제회의 조직 생애주기가 어느 단계에 있다고 생각하는지에 대해 이사진을 대상으로 한 질문에서 ‘아직 성장중’, ‘성장 후 안정화’ 단계라는 응답이 주를 이뤘다. 희년의료공제회는 아직도 꾸준히 규모가 확장되고 있는 것과 더불어 운영과 사업에 있어 안정화된 단계로 보인다. 오랜 시간 흔들림 없이 조직의 안정화를 이룰 수 있었던 원동력은 실무진의 헌신이라는 점에 모든 구성원은 입을 모은다. 실무진의 업무 “성숙도는 매우 높은 상태”이며, 사무처장 이하 4인의 실무자 간 관계와 조직문화 역시 “끈끈한 공동체성”에 기반해 있다. 일상적

으로 신앙과 활동의 비전에 관한 점검을 해왔고, 서로의 생활에 관해 관심을 두고, 돌봄을 공유하고, 조직운영과 사업 과정에서 겪는 어려움을 함께 이겨 내는 문화를 오랜 시간 구축해 왔다. 어려운 여건 속에서도 조직이 안정될 수 있었던 원동력은 실무진의 헌신과 관계 형성에 있었다.

자매단체 간 유기적 관계 | 희년의료공제회의 역사와 정체성, 그리고 조직운영을 온전히 이해하려면 끈끈하게 연결된 세 개의 자매단체 간 관계를 살펴봐야 한다. 이 중 모태가 되는 것은 기독교 기반 선교단체인 희년선교회다. 희년선교회는 기독교 신앙 전파와 사회를 섬기는 일에 참여하는 것을 통합적으로 추구하는 ‘총체적 선교’를 실현하기 위해 1991년 창립됐다. 희년선교회는 나머지 2개의 자매기관과의 관계에서 기독교 정신에 기반한 사명과 비전의 중심을 잡고 강화하는 역할을 수행해 왔다. 이 단체에서 기독교 정신은 앞서 언급한 실무진의 헌신의 토대를 이루는 가치로서 조직이 흔들리지 않도록 붙드는 가장 큰 힘으로 작용한다. 이런 공감대 속에서 공제회 구성원들은 근본적으로 “복음을 위한 것이 아니면 의미가 없”으며, “치료만 이루어지는 것은 병원”이 할 일이라고 말한다. 아울러 희년선교회를 같은 뿌리로 하는 (사)국제민간교류협회 역시 자매단체 간 유기적 관계의 한 축을 담당한다. 희년선교회와 희년의료공제회는 그 자체로 법인이 아니기 때문에 운영과 활동 면에서 법인으로서의 지위가 드러나야 할 경우, 둘을 포괄한 협회가 양자를 대표한다. 자매단체들이 “기독교적 마인드를 잃지” 않도록 하기 위해, 많은 것을 공유하고 있다. 예를 들어, 이 세 단체는 사무실을 함께 사용하고, 이사회의 이사진이 서로 중첩돼 있다.

2. 이사회에 관한 견해

이사의 역할 | 희년의료공제회 이사회의 역할 유형을 실무형, 자문형, 후견형, 정책형, 협력형, 항해형 등 6가지로 구분하고, 이 중 어느 것이 희년의료공제회 이사회와 가장 가깝다고 생각하는가 하는 설문에서 자문형(사업계획 검토 및 승인, 조언제공)이 주된 의견으로 나타났다. 이사진도 공제회의 “사역이 정관에 따라 추진되는지를 감독하고, 현장실무를 지원”하는 것을 주된 역할로 인식하고 있었다. “전통적인 비영리 조직 이사회의 역할”에 충실함을 알 수 있다. 아울러 후견형 역할(지지하고 응원, 울타리 역할)도 중요하다는 의견이 있었는데, 초창기 사무실 보증금 마련이나 의료 자원봉사자 소개 등의 역할이 여기에 포함되어 있었다. 하지만 3개의 자매단체가 공유하는 “정체성을 잃지 않도록 초심을 확인시키고 … 사업의 맥을 짚어 주는” 것을 이사진·실무진 모두 이사회의 가장 중요한 역할로 인식하고 있었다. 아울러 비영리 조직 이사회의 일반적인 주요 역할

7가지를 잘 수행하고 있는지는 질문에 대한 답변을 5점 만점의 점수로 환산해 보면, 평균 3.3점으로 평균 이상의 평가가 내려졌다. 가장 잘한 역할로는 ‘조직운영과 사업의 전략, 정책수립’과 ‘조직대표와 실무진 채용과 인사’(3.6점)였고, 가장 부족한 부분은 ‘조직 이해관계자(회원, 후원자, 협력자 등)와의 소통과 의견수렴’, ‘조직 홍보와 대외 교류·협력 관계 형성’(3.0점)으로 나타났다.

〈표 2〉 희년의료공제 이사회의 주요 역할에 대한 설문평가(단위: 점/5점 만점)

이사회의 주요 역할	점수
조직의 미션과 목표 재점검	3.2
조직운영과 사업의 전략, 정책수립	3.6
조직대표와 실무진 채용과 인사	3.6
조직의 운영과 사업에 대한 주기적 평가	3.4
조직운영과 사업을 위한 재정 마련	3.4
조직 이해관계자(회원, 후원자, 협력자 등)와의 소통과 의견수렴	3.0
조직 홍보와 대외 교류·협력 관계 형성	3.0
평균	3.3

이사회의 운영 | 현재 희년의료공제회 이사진은 이사회장을 비롯해 6명으로 구성돼 있다. 이 중 5명의 이사가 응답한 설문 결과에 따르면, 이사진은 전원 남성으로 구성돼 있고, 최소 47세부터 최고 65세까지의 연령 분포를 나타낸다(평균 55.6세). 이사 활동 경력은 적게는 1년에서 많게는 4년까지 평균 2.4년이였다. 조직운영의 두 축을 이루는 이사진과 실무진과의 관계에 관해서는 대부분이 ‘실무진이 주도하고 이사회가 뒷받침’하는 관계로 인식하고 있고, 소수이지만 ‘협력적 관계’에 있다는 의견도 있었다. 아울러 비영리 조직 이사회에 요청되는 일반적인 7가지 운영 원칙의 준수 정도에 관한 설문 결과, 평균 3.9점으로 긍정적 평가가 이루어졌다. 이 중 ‘민주적 의사결정’은 4.6점으로 가장 높게 나타났고, ‘이사들의 책임성·적극성’과 ‘이사회와 실무진 간 협력’은 상대적으로 낮은 점수(3.4점)가 부여됐다. 다만 최근 코로나19와 관련한 일련의 상황으로 “대면회의를 진행하지 못해” 소통에 있어 다소 미흡함이 있었다는 의견도 있었다.

〈표 3〉 희년의료공제 이사회의 주요 운영 원칙 준수 정도 설문평가(단위: 점/5점 만점)

이사회의 주요 운영 원칙	점수
이사회의 구성원과 규모가 적절하다	3.8
이사회가 정기적으로 개최되고 있다	4.0
이사회 회의는 효과적으로 진행된다	3.6
이사회 의사결정은 민주적으로 이루어진다	4.6
이사회가 공제회와 관련된 다양한 사람들로 구성되어 있다	4.2

이사회의 주요 운영 원칙	점수
이사들이 책임 있게 적극적으로 활동한다	3.4
이사회와 공제회 실무진 간 협력이 원활하게 이루어진다	3.4
평균	3.9

인터뷰를 통해서도 좀 더 구체적인 양상을 이해할 수 있었는데, 이사회는 “오랫동안 자원봉사자로서 헌신해 왔고, 희년의료공제회의 사역과 필요성을 잘 이해”하는 책임 있는 이사들로 구성돼 있었다. 반면, 운영과 사업은 “실무진이 주도적으로” 이끌도록 하고 있지만, 재정적 후원이나 회원들과의 원만한 관계 등 “전통적인 이사회 역할”을 넘어서는 역할에서는 다소 아쉬움도 나타나고 있다.

3. 조직 분리를 둘러싼 경험과 인식

원만한 조직 분리 | 희년의료공제회는 최근 (사)국제민간교류협회와 조직을 분리하는 변화를 맞이했다. 2018년부터 분리에 관한 논의가 시작돼 2019년 1월부로 공식적인 조직 분리가 이뤄졌다. 구성원들에 따르면, 2003년 이후 협회와 공제회가 통합 운영되던 시기에도 공제회의 별도 이사회가 존재했으며, 회계담당자가 한 사람이었지만, 예산 계정은 두 단체 간 어느 정도 구분해 운영했다고 한다. 이에 따라 조직 분리에 따른 재정 분리 과정 자체에는 큰 어려움은 없었던 것으로 보인다. 하지만 오랜 시간 이어져 온 조직구조의 변화는, 눈에 보이지 않지만 구성원들의 많은 수고를 담보로 이루어졌을 것이다. 이사진은 설문을 통해 공제회 구성원들이 조직 분리를 둘러싼 변화에 잘 대응하고 있다고 평가했다(5점 만점에 4.4점). 아울러 구성원들은 조직 분리가 형식적인 변화일 뿐 크게 달라진 것은 없다고 생각한다는 의견이었다. 반면 실무진이나 현장 사정에 밝은 이사진의 진술을 통해 전반적으로 원만해 보인 대응 과정의 구체적인 국면들에서는 해결해야 할 문제가 많았음을 엿볼 수 있었다. 법인인 협회를 통해 처리하던 기부금에 대한 소득공제 처리가 어려워져 유관 법인(한빛누리재단)에 도움을 구하는 문제, 인력이 부족한 가운데 협회로부터 분리되면서 늘어난 행·재정 업무를 감당하는 문제, 기존에 통합적으로 관리하던 기부·후원자들의 조직별 분리 문제 등이 포함된다. 아울러 이런 어려움은 공제회뿐 아니라 모기관인 협회 역시 마찬가지로 겪었다. 한편 조직 분리 과정에서 직면한 중요한 과제에 관한 설문에서는 변화에 대응해 나가면서도 조직의 안정을 유지하는 것이 필요하다는 의견들이 제출됐다. 이를 위해 조직의 방향과 조직 간 관계 설정, 안정적 재정과 지속가능한 사업, 이사회 인원 충원 등의 과제들이 제시됐다.

조직 분리 이후의 과제들 | 앞서 살펴본 것처럼 희년의료공제회와 (사)국제민간교류협회간 조직 분리 과정은 구성원들의 노력을 통해 대체로 원만하게 진행된 것으로 보인다. 한편 조직 분리 과정에 대한 의견에서 볼 수 있듯이 조직 분리에 대한 대응보다 그 이후에 제기될 과제들에 대한 대응이 더 중요함을 시사한다. 한 이사진은 향후 “이사회와 실무진 사이의 신뢰 강화를 위한 소통”을 과제로 제시했는데, 물론 중요한 과제이지만 이를 넘어선 더 많은 과제가 수면 위로 떠올랐다. 조직 분리를 통해 희년의료공제회의 “주도성이 활발해지고 실무진의 책무성”과 “역동성”이 강화되었지만, 향후 “자생성”을 강화해야 하는 중차대한 과제가 본격적으로 제기되었다. 우선 조직 분리 과정을 거치면서 다소 감소한 기부·후원을 보충하기 위해 실무진을 중심으로 모금을 위한 노력이 이어졌다. 기부금 소득공제 처리를 위해 공제회의 법인화도 다시 추진할 필요를 느끼고 있다. 최근 공제회에 오랜 시간 후원을 해온 기업이 내부사정으로 인해 후원을 중단하려는 움직임이 나타나면서, “후원자 발굴” 및 “지속가능한 재정” 마련을 이사진과 실무진 모두가 심각한 과제로 인식하고 있다.

4. 조직의 발전을 위한 과제

이사회의 역할 | 조직 분리라는 변화에 잘 대응하는 한편 바람직한 거버넌스를 구축해 나가고자 하는 이유는, 비영리 조직이 주어진 소명을 지속적으로 감당하고 조직운영과 사업 또한 더 좋은 방식으로 개선해 나가기 위함이다. 향후 희년의료공제회의 발전을 위해 필요한 과제들에 관해 무엇보다 “재정적 안정”이 가장 중요한 과제로 제시됐고, 이를 위한 이사회의 가장 중요한 역할 역시 “지속가능성 확보”가 꼽혔다. 아울러 “시대의 변화와 요구에 따른 방향 설정”이나 “이주노동자들의 건강 돌봄에 대한 창의적 접근” 등 30주년을 맞이하는 시점에서 사업방향의 새로운 모색에 대한 요청도 제시됐다. 이를 위해 이사회는 “자유로운 소통”과 “다양한 이사진의 충원”을 통해 “공제회의 사회적 신뢰” 강화와 “네트워크” 구축을 마련하고, 조직운영을 위한 재정과 진료 및 외국인 예배 등 회원활동을 위한 공간 확충 등을 위한 “재정확보” 및 “다음 세대 리더십 확보”를 위해 적극적인 역할을 수행해야 할 것으로 보인다.

이사회와 실무진의 협력 | 희년의료공제회의 이사회는 민주적으로 책임 있게 잘 운영되고, 이사회와 실무진 간의 협력도 대체로 잘 이뤄지고 있음을 설문과 면접을 통해 알 수 있었다. 하지만 이는 오랜 시간 형성되고 성숙돼 온 기존의 흐름에서의 평가일 것이다. 조직 분리 이전부터 이미 나타났을 변화의 과제들은 조직 분리라는 국면을 지나면서 수면 위로 떠올랐다. 이제 제기된 과제들을 근본적으로 해결하고 새로운 방향과 방식의

모색을 위해서는 새로운 이사회와 실무진과의 관계가 필요할 것이다. 하지만 아직은 기존의 방식이 견고하게 느껴진다. 설문과 면접을 통해 의견을 개진한 이사진이나 실무진은 이사회와 좀 더 적극적인 역할의 필요성을 의식하고 있다. 하지만 실무진 차원에서 이사진에게 재정과 관련해 적극적 역할을 요청하기란 여전히 어려운 분위기로 보인다. 이는 이사진과 실무진 간 관계가 비민주적이어서라기보다, 이사진과 실무진 모두 높은 헌신성에 기반해 활동하다 보니 서로에게 무언가를 적극적으로 요청하기 미안한 마음 때문으로 보인다. 한편 일선 현장에서 과제의 중대성을 피부로 느끼는 실무진의 경우, 이미 몇 가지 대응 노력을 진행하고 있다. 이를테면 공제회비로 걷힌 자금 중 30%를 운영비로 사용할 수 있게 내규화되어 있는데, 이를 사용하지 않고 적립해 두고 있다. 아울러 개인 기부금이 기관 후원금을 초과해야 하는 법규정 및 모금실적이 많아야 기관 후원 협력이 용이한 상황에 부응하기 위해 개인 기부자 확충을 위한 노력을 강화해 왔다.

IV. 사례의 분석과 이해

1. 거버넌스 구조: “서로 같이 돌보게”

“몸 가운데서 분쟁이 없고 오직 여러 지체가 서로 같이 돌보게 하셨느니라”⁶⁾

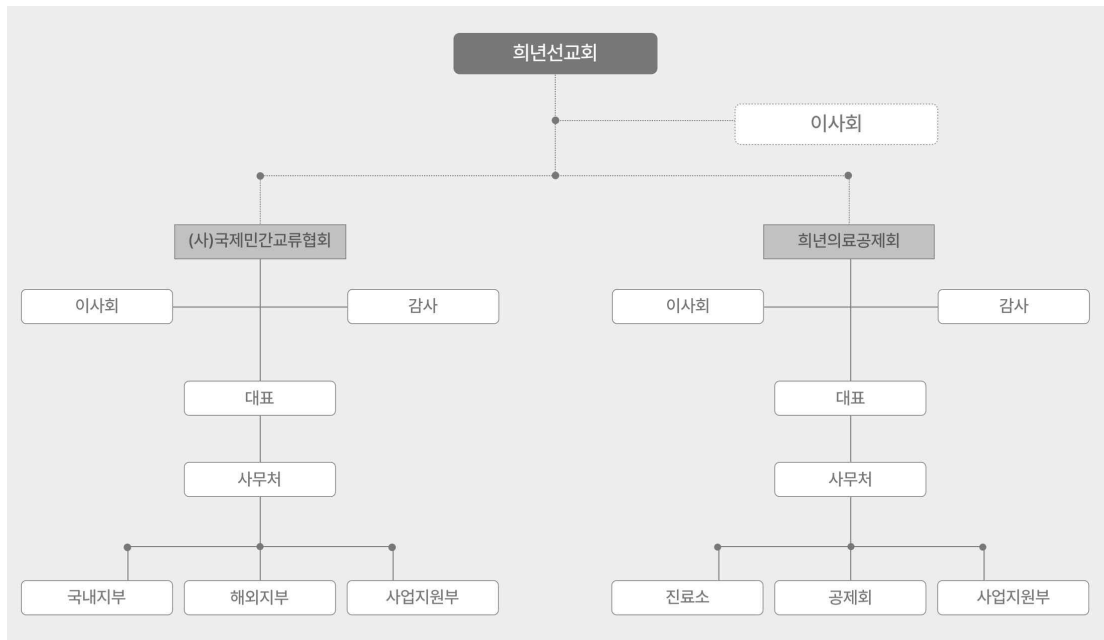
사실 녹록지 않은 여건 속에서도 30년간 ‘외국인’과 ‘의료’라는 전문적 역량이 요구되는 활동을 비영리 조직으로서 여일하게 추진하면서도 꾸준한 성장을 이룬 것은 존경할 만한 성과라 할 수 있다. 시선은 자연스럽게 어려운 여건 속에서 어떻게 그런 성과를 이룰 수 있었는지에 관한 의문으로 이어진다. 희년의료공제회의 설립목적과 미션에는 ‘기독교 정신’과 ‘그리스도인으로서의 사회적 책임’이 가장 먼저 등장한다. 이런 근본적인 정신은 단지 구호에 그치는 것이 아니라 면접과 설문을 통해 만난 구성원 모두에게 깊이 내면화되어 있었다. 그리고 내면화된 기독교 정신은 조직운영과 사업의 근본적인 방식과 문화를 형성하고, 어려운 여건에서도 오랜 시간 조직을 유지하고, 사업의 성숙을 이끌어 낸 원동력이라 할 수 있다. 이를 통한 이사진과 실무진, 후원자 등 구성원 모두의 헌신적인 노력으로 30년간의 역사를 개척했고, 외국인의 신체적 건강뿐 아니라, 사회적 관계나 경제적 여건, 그리고 정신적 향상에도 긍정적인 영향을 미쳤다(박점남 2009; 원영희·최선희 2011).

여기서 이어지는 두 번째 의문은 다른 비영리 조직들도 저마다의 기본정신과 가치를

6) 신약성서(개역개정판) 고린도전서 12:25.

표방하고 조직 구성원들이 이를 내면화하고자 한다. 그리고 이를 위해 기본정신을 강조하고 내부교육을 실시하고 있지만, 성공하는 조직은 많지 않다. 희년의료공제회가 다른 비영리 조직들과 달리 기본정신의 내면화를 이룰 수 있었던 비결은 자매단체 간 유기적인 연결에 기반한 거버넌스 구조에 있다. 연구과정에서 만난 구성원들은 한결같이 희년선교회를 언급했다. 희년선교회의 우산 아래 희년의료공제회와 (사)국제민간교류협회는 서로 유기적으로 연결돼 있다. 그리고 희년선교회 창립자들이 희년의료공제회 대표(이사장)를 맡아 왔고, 이들이 “신학적·철학적 뼈대”, “정신적 기둥” 역할을 감당했는데, 이는 공제회의 보이지 않는 근간이 됐다고 술회한다. 그리고 이런 정신적 기초는 세 단체 간 연결을 통해 내면화되고 유지되는데, 이는 세 단체의 거버넌스 구조에 그대로 반영돼 있다.

〈그림 1〉 희년의료공제회와 자매단체 간 연결에 기반한 거버넌스 구조



출처: 희년의료공제회 누리집(<http://jubileemedical.org>).

외형적으로 세 단체는 상호 독립적이지만, 내면적으로는 서로 부분적으로 교차해 중첩됨으로써 촘촘히 결속돼 있다. 먼저 희년선교회 이사회의 구성원들이 협회와 공제회의 이사장을 맡고 이사진으로 참여한다. 그리고 공제회 이사장이 협회 이사로 참여하고, 두 단체의 사무처장이 각각 자매단체 상임이사로 참여하며, 두 단체의 감사는 동일인물로 구성돼 있다. 이런 구조를 이룬 목적은 앞서 언급한 것처럼 기독교 정신에 기반한 공동의 정체성을 유지하는 데 있다. 복수의 조직 간 유기적인 네트워크 거버넌스는 조직 간 수평적 관계에 기반한 네트워크(shared participant-governed network), 선도적 조직

이 이끄는 네트워크(lead organization-governed network), 네트워크 운영을 전담하는 별도조직(network administrative organization)을 두는 유형 등으로 구분되는데(배응환·주경일 2011), 이들은 선교회가 선도조직이 되어 협회와 공제회를 이끄는 경우에 해당한다. 거버넌스 구조를 통해 서로 돕고 권면하는 관계는 희년의료공제회 실무진 간 관계에도 여일하게 이어진다. 오랜 시간 역할을 수행해 온 현 사무처장 역시 의료계에 종사하다가 선교사역 대신 이곳에서 일하기로 결단했고, 함께하는 구성원들 역시 유사한 과정을 거쳐 합류했다. 그리고 실무진들은 일상적으로 상호 살피고 권면하며, 솔선하는 문화를 형성함으로써 기독교 정신의 내면화를 완성한다. 그리고 정신적 유대로 결속된 실무진은 오랜 시간 희년의료공제회를 지켜 온 중추로서의 역할을 감당하고 있다.

2. 조직 분리라는 새로운 계기: ‘하나님의 것’과 ‘가이사의 것’의 균형

“... 그런즉 가이사의 것은 가이사에게, 하나님의 것은 하나님께 바치라 하시니”⁷⁾

앞서 살펴본 것처럼, 희년의료공제회의 근간이 된 기독교 정신과 이를 비영리 조직 안에 구현하기 위해 형성해 온 독특한 형태의 거버넌스 구조는 오랜 시간 녹록지 않은 역할을 감당할 수 있었던 원동력으로 작용했다. 기독교의 언어에 기대자면, 희년의료공제회를 지켜온 토대는 ‘하나님의 것’이라는 신념이었다. 구성원들이 내면화한 기독교 정신과 이로부터 발현되는 헌신은 많은 사람들의 마음을 움직였고, 공제회를 지탱하는 인력(자원봉사자)과 자원(후원)의 자생적인 마련으로 이어졌다.

희년의료공제회의 운영과 사업 틀이 확립되지 않은 초창기에는 ‘가이사의 것’, 다시 말해 정부의 재정지원을 받은 적도 있다—공익성을 띤 비영리 조직의 사업이 정부의 공공 재정을 지원받는 것은 기본적으로 정당한 일이지만, 희년의료공제회의 경우, 이로 인해 조직이 흔들렸던 경험이 있다. 구성원들은 정부의 재정지원을 받지 않음으로 해서 어려움도 많았지만, 자생적인 재정 마련 구조를 구축한 것은 잘한 결정이었다고 말한다.

이후 오랜 시간 큰 문제 없이 운영되던 희년의료공제회에 조직 분리라는 예기치 않은 변화가 찾아왔다. 그 변화는 구성원들이 원하던 것은 아니었으며, 적지 않은 긴장과 역량 소모를 유발했다. 희년의료공제회의 조직 분리는 ‘가이사의 것’, 즉 희년의료공제회의 기본정신과 사업과는 관련이 없는 정부의 법규정 변화에 따른 압력에서 시작되었다. 앞서 살펴본 대로 희년의료공제회 구성원들은 특유의 결속과 헌신에 기반해 기민하게 대응했고, 조직 분리 과정을 원만하게 갈무리했다. 그런데 연구를 통해 만난 구성원들의 견해를 분석한 결과, 조직 분리라는 위기극복보다 더 중요한 과제들이 떠오른 것이다. 기

7) 신약성서(개역개정판) 마태복음 22:21.

실 이런 과제들은 조직 분리라는 변화가 원인이 된 국면적인 것이라기보다 희년의료공제회의 역사가 길어지면서 나타나게 될 구조적인 것으로, 조직 분리를 계기로 피부에 와 닿는 과제가 됐다고 보는 것이 더 타당하다.⁸⁾

조직 분리의 원인이 된 정부의 법규정 변화는 단지 이례적인 하나의 조치라기보다는 비영리 조직의 투명성과 책임성, 그리고 민주성 강화를 요청하는 전 세계적 흐름을 그 배경으로 한다. 박근혜 정부 시절 ‘미르재단’, 문재인 정부 시절 ‘정의기억연대’를 둘러싼 사태들은 비영리 조직의 윤리문제에 관한 논의가 우리 사회에서도 부각되었음을 일깨운다. 최근에는 일반적인 법인·단체들에 비해 사회적 시선으로부터 살짝 벗어나 있던 종교 기반 비영리 조직들의 윤리문제 역시 화두가 되고 있다. 특히 종교 기반 비영리 조직을 규율하는 법제도적 근거가 미비하다 보니, 선의의 피해를 입는 조직이 있는가 하면 특정 지도자의 전횡이나 조직 재산의 횡령 등으로 인한 분쟁과 사법적 조치 사례도 증가하고 있다(고기복 2015). 최근 비영리 조직 전문가들은 ‘하나님의 것’과 ‘가이사의 것’, 즉 사명에 헌신하는 사업과 사회적 합리성에 부합하는 조직운동을 ‘이중기준’(double-bottom)이라 부르며 두 기준 간 균형을 강조한다. 즉 기존에는 조직의 사명을 중심으로 목적 사업 수행을 통한 책무성 달성이라는 단일기준을 중시했다면, 이제는 기부자나 이해관계자, 나아가 사회적 신뢰를 증명하는 것 또한 중시되고 있다(빈손채움재단 공익경영센터 2022, 2). 새로운 기준에는 비영리 조직운영, 특히 회계와 관련한 법규정 준수와 투명한 공개, 이사회와 실무진의 다양한 이해관계자—기부자, 회원, 후원기관, 지역사회—에 대한 책무성과 개방적이고 충분한 의사소통, 조직의 의사결정 과정에 성별, 영역 등 다양한 이해관계자의 민주적 참여 등이 포함된다. 물론 지금까지 희년의료공제회의 조직운영 역시 기독교 정신에 기반해 투명하고 책임 있게 이뤄진다는 사회적 신뢰는 굳건해 보인다. 하지만 조직운영과 관련한 새로운 기준, 즉 ‘가이사의 것’은 예상치 못한 지점에서 또다시 도전으로 다가올 수 있다. 이를테면 희년의료공제회의 환경변화나 구성원들의 세대교체에 따라 지금까지 조직을 지켜 온 힘인 초창기 지도력들의 자매단체 간 상호교차의 거버넌스와 미덕으로 여겨진 지도력의 헌신이, 폐쇄적이거나 소수 구성원의 어깨에 과도한 짐을 지우는 비민주적인 혹은 지속가능성에 약점이 있는 구조와 문화로 여겨질 우려도 있다.

8) 외부로부터 촉발된 조직 분리가 전환적 계기가 되기는 했지만, 이전에도 공제회 총회 시 제출되는 감사 의견 등을 통해 ‘가이사의 것’, 즉 조직의 사명과 진정성과 별개로 협회와 공제회 간 회계분리, 이사회·총회의 규정에 따른 개최 등 제도적·사회적으로 요청되는 기준을 준수하는 조직의 책무성에 관한 내부의 목소리가 있었다(출처는 본 보고서의 검토회의 시 제출된 자문의견 중 일부).

3. 이사회 역할: “스스로 세우는”

“... 각 지체의 분량대로 역사하여 그 몸을 자라게 하며
사랑 안에서 스스로 세우느니라”⁹⁾

희년의료공제회 구성원들이 기독교 정신에 기반한 조직운영과 사업방식을 설명하면서 자주 언급하는 언어가 “오른손이 하는 일을 왼손이 모르게”였다. 하지만 조직 분리라는 계기는 ‘왼손이 알게’ 하는 노력도 필요하다는 인식의 변화를 요청하는 듯하다. 앞서 조직 분리라는 위기대응보다 이후 제기되는 과제가 더 중요함을 논의했다. 이는 ‘가이사의 것’과 ‘하나님의 것’ 사이의 균형—기독교 정신에 기반한 목적사업과 제도적·사회적 기준에 부합하는 조직운영—이 첫 번째 과제라면, 희년의료공제회를 ‘스스로 세우는’ 일이 두 번째 과제라 할 수 있다. 앞서 언급한 대로, 희년의료공제회 구성원들은 조직 분리라는 변화와 함께 그간 큰 규모의 후원을 제공하던 후원기관이 내부사정으로 후원을 중단하고 다른 후원처를 모색할 계획에 있다는 소식을 접했다. 이와 관련해 실무진을 중심으로 재정적 후원상황은 언제든지 변화할 수 있다는 것을 예상하고, 오래전부터 적립금을 비축하거나 조직 분리 후 후원회원 확장 등 대응을 위한 노력을 해왔다. 하지만 공제회의 미래를 전망할 때 좀 더 장기적이고 근본적인 변화가 요청된다. 변화의 방향은 ‘사랑 안에서 스스로 세우는’ 것으로 비유할 수 있다. 즉 기준에 견지해 온 기독교 정신과 이를 내면화하기 위해 서로 연결되고 돕는 조직문화는 유지해 나가면서도, 공제회의 자생성을 강화함으로써 지속가능한 발전 모델을 마련하는 것이다. 희년의료공제회의 변화를 위한 방향은 크게 ‘재정’과 ‘실무진’, 그리고 ‘이사회’ 등 3가지로 구분해 논의해 볼 수 있다.

재정 | 앞서 ‘하나님의 것’과 ‘가이사의 것’ 사이의 균형에 관해 논의하면서 비영리 조직의 제도적·사회적 기준의 준수와 사회적 신뢰 주제를 언급했는데, 이와 관련해 다뤄야 할 또 다른 주제는 재정에 관한 문제다. 기독교 정신에 기반한 목적사업의 실천도 재정의 뒷받침이 필요하기 때문이다. 재정 문제는 거의 모든 비영리 조직의 가장 큰 고민거리이며, 정해진 답이 있는 것도 아니다. 우선은 구성원들이 공유하는 암묵적 가치인 ‘오른손이 하는 일을 왼손이 모르게’의 본질은 유지하면서도, 구체적인 적용에 있어서는 ‘왼손이 알게’ 하는 전환이 필요하다. 이를테면 비영리 조직에 대한 큰 규모의 후원을 제공하는 주체인 기업들의 경우, 그 기업의 사회공헌 활동이 유익한 모습으로 홍보되기를 원하기 마련이다. 아울러 소액 기부회원들의 확충을 위한 노력도 필요하다. 많은 비영리 조직이 창립 이후 시간이 지나면서 이사진과 실무진은 물론, 후원회원들까지 함께 나이

9) 신약성서(개역개정판) 에베소서 4:16.

를 먹어 가게 되는데, 회원집단의 재생산은 이사진이나 실무진의 재생산에 비해 시간과 노력을 훨씬 많이 요하게 된다. 희년의료공제회 구성원들 역시 이 점을 인지하고 있다. 이들은 향후 공제회의 재정 마련이 중요한 과제이며, 이를 해결하기 위해 소통과 네트워크가 중요하다고 판단하고 있다. 재정문제의 해결을 위해 구성원 각각이 열심히 움직이는 것도 중요하지만, 이사회와 실무진 간의 관계를 규정하고 각자의 노력을 연결해 영향력을 높이는 거버넌스 구조의 변화도 필요해 보인다.

앞서 살펴본 것처럼 기독교 정신과 헌신적 자세를 갖춘 공제회 실무진은 조직의 자랑이다. 반면 조직의 일상적인 운영과 사업, 그리고 어려움을 극복하고 활로를 개척하는 일에 이르기까지 실무진의 활동 비중이 매우 큰 것이 특징이다. 특히 사무처장에게 책임이 집중되는 구조가 오랜 시간 지속돼 왔는데, 이제 재정 마련을 비롯해 조직의 지속가능성을 높이기 위한 전략적 과제들을 설정하고 추진하는 데 조직의 총 역량을 집중할 필요가 있다. 그리고 그 추진과정은 일부 이사진과 실무진으로 구성된 집중적 논의 단위를 구성함으로써 적절한 역할분담과 조직의 역량을 최대한 이끌어 내고 활용할 수 있는 구조가 필요해 보인다. 최근의 비영리 조직에 관한 연구와 논의들은 이사회의 전통적인 역할인 모금이 제대로 추진되기 위해서는 사무국의 정교하고 장기적인 뒷받침을 통해 이사진이 효과적으로 움직일 수 있도록 하는 협력관계의 중요성을 강조한다(빈손채움재단 공익경영센터 2022, 3).

실무진 | 비영리 조직에서 실무진의 역할이 중요하지 않은 곳은 없지만, 희년의료공제회의 경우 실무진의 비중이 어느 조직보다 매우 크다. 그리고 앞서 살펴본 것처럼 이후 조직의 자생성과 지속가능성 강화를 위한 과제의 추진을 추동하는 데도 실무진의 역할이 중요하다. 희년의료공제회 실무진이 지닌 역량의 근원은 자신의 역할에 대한 신념과 오랜 시간 축적된 경험과 실무진 상호 간 신뢰관계다. 이와 같은 무형의 자산은 단시간에 형성할 수 있는 것이 아니다. 구성원들이 말하듯 희년의료공제회의 가장 큰 자산은 “사람”이다. 하지만 실무진이 개인의 삶을 영위하면서도 공제회 안에서 자신의 역할에 집중하기에는 그 여건이 녹록지 않다. “(재정문제에 관해) 이사진들이 더 관심을 갖도록” 하기에는 “내부의 일이 너무” 분주하고, 때로는 의료진과 실무진, 이용하는 외국인 간의 “불평이나 갈등”도 조율해야 하는데, 실무진의 급여가 “최저임금 수준”을 충족한 것도 최근의 일이다. 무엇보다 시급한 문제는 실무진의 은퇴가 가까워졌다는 점이다. 조직운영과 사업의 많은 부분을 책임져 온 사무처장은 공제회의 27년 역사 중 23년을 함께하는 중이고, 실무자들도 오래 근무한 경우가 적지 않다. 재정 마련 못지않게 중요한 과제는 실무진의 세대교체다. 이와 관련해 이사진도 “젊은 세대를 양성”하는 것을 중요한 발전 과제로 꼽고 있다. 실무진 사이에서도 “신선하게 발전시킬 사람들”을 기다리고 있다.

공제회의 “소명은 계속될 것이고, 좋은 사람”이 나타날 것이라는 믿음은 있지만, 고민이 큰 것도 사실이다. 기존의 실무진만큼의 신념과 헌신을 갖추고, 조직문화를 수용하고 발전시켜 나갈 수 있는 사람을 찾고, 변화된 상황에서 조직을 이끌어 갈 경험과 역량을 쌓는 것이 쉽지 않기 때문이다. 아울러 희년의료공제회가 역사와 규모를 갖추다 보니 관심을 갖고 접근하는 이들이 제법 있지만 “좋은 사람인지” 판단하는 일도 쉽지 않은 상황이다.

이사회 | 설문과 면접을 통한 구성원들의 의견 속에 향후 이사회의 좀 더 적극적인 역할에 관한 바람들이 나타났다. 비영리 조직의 이사회는 조직운영과 사업과 관련한 의사결정을 내리는 기구로서 조직의 변화에 대응하는 데에 중요한 역할이 부여된다. 앞서 살펴본 것처럼 희년의료공제회 운영과 사업에 있어 실무진의 비중이 크고, 이사회는 기독교 정신의 견지와 실무진 지원 등 전통적인 이사회 역할에 충실했다. 특히 조직 분리 전에는 방향과 조직에 관한 부분은 희년선교회와 (사)국제민간교류협회에 기대어 가면서, 희년의료공제회 이사회는 주로 의료활동에 관한 논의에 집중하는 암묵적인 역할분담이 존재했다. 이에 따라 이사회 구성원도 주로 의료활동에 참여하는 의료인들로 구성됐다. 하지만 조직 분리라는 계기를 통해 공제회 이사회 구성에도 변화가 이뤄졌다. 앞서 조직 분리 이후에도 기독교 정신에 기반한 자매단체 간 결속을 강화하기 위한 변화를 살펴봤는데, 이와 더불어 이사회의 방향전환을 위한 변화도 이루어졌다. 변화의 주된 방향은 “젊은 분들”과 의료활동 외에 비영리 조직 “경영 마인드”가 있는 이사진의 충원이었다. 희년의료공제회는 의료활동을 하지만 “병원은 아니어서” 비영리 조직 운영과 관련한 “다양한 업무”가 있고 이를 잘 다룰 수 있는 이사진의 필요성은 이전부터 논의가 되던 터였다.

조직 분리 이후 이사회 구성의 변화와 함께 2021년에는 새로운 대표(이사장)가 취임하기도 했다. 이러한 공제회 이사회의 변화는 긍정적인 양상이지만, 조직 분리라는 계기로 떠오른 안정적 재정 마련과 차세대 실무진과 관련한 과제를 중점적으로 다루기에는 부족함이 있다. 조직의 네트워크와 홍보를 강화하고, 재정과 실무진 확충을 위한 적극적인 역할에 나설 더 많은 신규 이사진의 충원이 필요해 보인다. 아울러 그간 주로 실무진의 어깨에 지워져 있던 과제해결 책임을 이사회가 나눠 감당하고, 통상적인 소통 외에 과제를 중점적으로 다루기 위한 이사회와 실무진, 필요한 경우 회원이나 관련 전문가 등으로 구성된 새로운 협력구조를 고려해 볼 필요가 있다.¹⁰⁾

10) 공제회 내부자들은 이사회의 역할 모델을 자문형 내지 후원형으로 인식하고 있지만 실은 조직운영과 사업에 관한 역할의 대부분은 실무진에 맡기는 자유방임형(laissez faire) 리더십에 기초해 있다는 비판도 가능하다(White, R. K., Lippitt, R, 1960).

※ 희년의료공제회에는 40명의 자원봉사자가 있기 때문에, 실무진-이사회 모델을 넘어 자원봉사자 그룹까지 아우르는 협력모델이 구축된다면 희년의료공제회를 찾는 이주노동자들에게 더 적절한 도움이 될 수 있

V. 결론

“... 너는 그 반석을 치라 그것에서 물이 나오리니 백성이 마시리라 ...”¹¹⁾

기독교인들 사이에서 자주 회자되는 ‘만세반석’(Rock of Ages)이라는 관용적 표현이 있다. 하나님, 혹은 그를 향한 굳은 믿음이 모든 세대의 반석이라는 의미를 표현한다. 이는 지금 희년의료공제회가 나아갈 방향을 가늠하는 데 유의미한 시사점을 제공한다. 지난 30년간 희년의료공제회를 굳건히 한 반석은 기독교 정신과 이를 내면화하기 위한 자매단체 간 협력 거버넌스 구조, 그리고 그를 기반으로 서 있는 이사진과 실무진의 헌신이었다. 이를 통해 공제회는 놀라운 성과를 거뒀고, 활동의 주 대상인 외국인과 사회에 선한 영향력을 미쳐 왔다. 이후 30년 동안도 희년의료공제회의 반석은 여일할 것이다. 하지만 세대를 관통해 공유되는 반석의 본질도 있지만, 세대마다 처하게 될 다른 상황은 반석의 구체적인 변화를 필요로 한다.

보통 한 세대를 30년 정도로 계산한다. 그간 희년의료공제회를 지켜 온 주요한 구성원들도 한 세대를 지나왔다. 이제 공제회 구성원들이 더욱 힘을 써야 할 과제는 다음 세대의 반석을 마련하는 일이다. 지금까지 굳건한 믿음을 기반으로 조직을 운영하고 사업을 펼치는 데 힘썼다면, 지금은 다음 세대를 위해 반석을 재정비할 때로 보인다. 그리고 그 과제의 중심에는 재정적 기반의 안정화와 차세대 실무진의 충원이 놓여 있다. 희년의료공제회의 구성원들이 품고 있는, 그간의 경험을 토대로 하여 “새로운 것들이 들어와도 이제 당황하지 않을 정도의 역량” 쌓여 있다는 자신감은 공제회의 큰 자산이다.¹²⁾ 이제 당분간 그 역량을 새로운 전환을 위한 과제에 집중하는 노력이 필요할 것이다. 아울러 변화는 그간에 형성된 모든 것을 폐기하고 새로운 것으로 대체하는 것을 의미하지 않는다. 변하지 않아야 할 것과 변해야 할 것의 분별을 통해 추진 과제를 명확히 설정하는 데서부터 변화는 시작된다. 기독교 정신과 자매단체 간의 결속과 같은 소중한 자산은 유지하면서도 희년의료공제회의 자생성과 지속가능성을 강화하기 위해 필요한 내용이라면 과감하게 변화를 추구하는 것이 필요하다. 이를 위해 실무진은 지금껏 모든 것을 도맡아 주도해 온 것을 넘어 이사진을 비롯한 구성원들과 관계자들이 행동할 수 있도록 북돋워야 할 것이다. 또한 이사진은 실무진에게 중심역할을 맡기고 후원하는 태도를 넘어 다음 세대의 반석을 마련하기 위해 좀 더 적극적으로 역량을 발휘하는 노력이 필요한 때다. 이를 위해, 조직의 지속가능한 운영기반 마련에 능한 이사진의 확충과 함께 실

을 것이라는 의견도 있다.

11) 구약성서(개정개역판) 출애굽기 17:6.

12) 여기서 이야기하는 역량은 오랜 시간 헌신적으로 조직을 운영해 오고, 그 과정에서 여러 난관을 극복해 오면서 축적된 실무진의 문제해결 능력 혹은 자신감을 의미한다.

무진의 적극적인 역할을 뒷받침하기 위해 최근 기업과 공공기관에서 시도되고 있는 ‘근로자이사제’¹³⁾를 도입하는 방안도 적극 고려해 볼 만하다(박태주 2016).

13) 법률과 정관에서 정하는 바에 따라 사업계획, 예산, 정관개정 등 노동조합이 이사를 선임해 이사회에 파견하는 제도. 근로자 또는 노동자의 경영참여를 보장하는 공식적인 제도로서 기업 이사회에 노동자대표들이 참여하여 기업의 중요한 의사결정을 경영진과 함께 하는 것을 의미한다.

참고문헌

- 강철희·김희성. 2001. 복지 비영리 조직의 이사회 기능 효과성과 조직성과에 관한 연구: 한국사회복지공동모금회를 중심으로. 한국사회복지학. 44(0). 7-35.
- 고기복. 2015. 종교단체의 법인화에 관한 연구. 유럽헌법연구. 19(0). 445-472.
- 권용수. 2020. 비영리조직의 효과적 인적자원관리 방안에 관한 연구: 서울시립노원청소년센터 사례 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.
- 김정연. 2022. 비영리법인 이사회의 운영 실태와 개선방안. 이화여자대학교 법학논집. 26(3). 1-43.
- 노연희. 2003. 비영리조직의 이사회 활동에 관한 탐색적 연구: 사회복지서비스 조직을 대상으로. 한국행정학보, 37(3). 357-377.
- 리처드 P. 채이트, 윌리엄 P. 라이언, 바버라 E. 테일러. 김호연 역. 2007. 거버넌스 리더십: 비영리 법인은 어떻게 구성되고 운영되어야 하는가?. 삼우반.
- 박점남. 2009. 기독교기관의 의료서비스가 외국인 근로자에게 미치는 영향. 한국성서대학교 석사학위논문.
- 박태주. 2016. 한국에서 '근로자 이사제'의 도입은 어떻게 가능한가-서울시 공공기관의 시도를 중심으로. '국회토론회: 근로자이사제 도입 쟁점과 전망' 자료집. 11-42.
- 배응환·주경일. 2011. 재난관리조직의 재설계: 허베이 스피리트호 기름유출사고에 대한 분석. 한국행정연구. 20(3). 63-96.
- 안성진·이창민. 2022. 비영리 법인 운영 실태와 지배구조. 법경제학연구. 19(2). 323-355.
- 에드가 스토에즈. 김경수 역. 2015. Doing Good Better: 좋은 일을 멋지게 멋진 일을 바르게. 누림북스.
- 오세영. 2020. 좌산종사시대에 있어서 원불교사회복지의 전개, 그 특징과 의의. 신종교연구. 42(0). 117-149.
- 원영희·최선희. 2011. 의료서비스 지원이 외국인 근로자의 한국사회 적응에 미치는 영향. 한국지역사회복지학. 29-50.
- 윤환철. 2008. 이주노동자 의료권 보호 실태와 NGO의 지원활동에 관한 연구. 성공회대학교 석사학위논문.
- 이명신. 2022. 한국YWCA연합회 거버넌스 사례연구-조직 재구조화 과정에서 나타난 거버넌스 대전환: 가볍고 힘있게 달리기 위한 자이언트 스텝. 재단법인 빈손채움 공익경영센터.
- 인디펜던트 섹터. 배원기 역. 2020. 비영리단체의 바람직한 운영원칙. 동아일보사.

- 장승권·박윤규·이상훈·최우석·남원호. 2007. 중증장애인다수고용사업체의 사회적기업 법
인화 및 경영관리 합리화 연구. 한국장애인고용촉진공단 고용개발원.
- 재단법인 빈손채움 공익경영센터. 2021. 비영리 거버넌스 인사이드. 2021년 봄.
- 재단법인 빈손채움 공익경영센터. 2022. 비영리 거버넌스 인사이드. 2022년 여름.
- 정구현. 2003. 비영리조직의 지배구조: 이사회를 중심으로. 한국비영리연구. 2(1).
27-54.
- 정춘자. 2013. 이주노동자의 의료지원정책에 관한 연구. 건국대학교 석사학위논문.
- 제임스 갬빈. 이은진 역. 2021. 굿 거버넌스, 어떻게 할 것인가: 효과적인 비영리 이사
회 경영하기. 비아토르.
- 조규원. 2014. NGO와 사회적기업 간의 관계형성에 관한 연구: 사회적기업 설립과 운영
을 중심으로. 서울시립대학교 박사학위논문.
- 존 카버. 구미화 역. 2021. 변화를 이끄는 이사회: 비영리 및 공공기관의 리더십 설계
혁신. 나남.
- Cindy Davidson. 2014. Board governance resource guide for nonprofit organiza
tions. Community Literacy of Ontario.
- Jeremy Barlow. 2016. Board Governance Models: A Comprehensive List(<https://www.boardeffect.com/blog/board-governance-models-a-comprehensive-list>).
- Joynicole Martinez. 2020. Addressing Diversity and Inclusion on Nonprofit Bo
ards. Boardable(<https://boardable.com/wp-content/uploads/addressing-diversity-and-inclusion-on-nonprofit-boards-boardable-ebook.pdf>).
- Kathy Keeley & Tommy Pearce, 2021. The nonprofit lifecycle: A model for
making smart decisions(<https://www.gcn.org/articles/The-nonprofit-life-cycle-A-model-for-making-smart-decisions>).
- Kristof van Assche & Vladislav Valentinov & Gert Verschraegen. 2022. Adaptiv
e governance: learning from what organizations do and managing the
role they play". *Kybernetes*. 51(5). 1738-1758(<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-11-2020-0759/full/html>).
- White, R. K., Lippitt, R, 1960. "Leader Behavior and Member Reaction in Th
ree 'Social Climates'". in White, R. K., Lippitt, R, eds. *Autocracy and
Democracy*, Harper&Row. 318-323.